

社会福祉機関におけるスーパービジョン実践研究

坂 本 雅 俊

要 約

本論は、社会福祉機関の職員に対するスーパービジョンの実践研究の報告である。主張すべき論点は社会福祉機関の職員の研修方法のあり方の研究である。スーパーバイザーの役割は、スーパービジョンの展開方法、目的、意図を計画的に実現していくことである。こうした社会福祉機関の職員の研修は、特に最初のテーマ、目標が重要となってくる。一年間にわたって、スーパーバイザーとして意図的、計画的に指導助言をすすめた実践研究を報告する。

キーワード

グループ・スーパービジョン、福祉職員研修、社会福祉業務改善

第1節 社会福祉機関においてスーパービジョンを実践することについて

社会福祉機関におけるスーパービジョンについて本研究では、その実践報告と実践に伴って仮説とちがった反応や展開やソーシャルワーク上の気づきについて研究的にまとめることとする。スーパービジョンに関する研究は岡本や福山など事例研究を含めて多数の先行研究がある。主として、スーパービジョンの紹介にはじまりその具体的方法論まで多角的に論じられている。今回の事例は一年間の期限を用いて取り組んだある社会福祉機関におけるスーパービジョンの取り組みについて報告するものである。

筆者はそのスーパーバイザーを担当した関係上、年間を通してこの取り組んできたことがらをまとめて報告する。

この機関の詳細については情報保護の観点から伏せている。

この社会福祉機関の職員は常勤、嘱託、パートも含めると27名である。今回のスーパービジョンに参加した職種は、機関管理長、管理職、事務職、相談員、ケアマネジャー、介護職、看

護職、管理栄養士、運転士である。

スーパービジョンの展開方法を理論に基づいて分類すると参加した職員を（グループメンバーとしたところの）スーパーバイザーとして、ひとりのスーパーバイザーが担当したことから、グループ・スーパービジョンである。なお、実践に際してはスーパーバイザーのアシスタントとして長崎国際大学大学院の院生1名を配置した。

社会福祉機関においてスーパービジョンを展開するにあたって、方法、目的、形式について、いくつかの分類と整理をしておきたい。

このスーパービジョンは、一般によくみられるようなケース会議や事例研究会ではなく、長期計画、職場改善、職員の不満の解消・軽減などをキーワードとして計画したものである。事例研究やケース会議を通して職員の資質を向上させようとする方法は真に重要であり、従来からミーティングや処遇会議という表現で利用者へのサービス提供について話し合いが行われてきている。最近では、カンファレンス、ケア会議、マネジメント会議等と呼び、司会者は「ふり返りのワーキング」を取り入れるなどグルー

ブ・ワークの形式を採っているところもみられる。こうしたケア会議とは別にスーパービジョンの仕組みを取り入れ、職場内にスーパーバイザーの職務を設ける社会福祉機関も数は少ないが見られる。

職務として職場内においてスーパービジョンをすすめることは、社会福祉の職場においては本来必然である。社会福祉のニーズを抱える利用者の存在を中心に支援をチームですすすめるためには、支援内容や方法が適正であるのか、また適正であったのかについては、支援者は常に自問自答を繰り返しつつも業務を遂行しなくてはならない。それは、社会福祉援助の支援内容は「生活」を対象とするために、詳細、仔細な部分については支援者の「生活の価値観」に委ねられる行為が連続して発生する特質をもつ。従って、社会福祉支援の従事者は、その業務遂行に際しては、業務、職場環境、職場の人間関係について管理を受ける必要があり、職務についてさらに深く学習を継続することに関しての教育を受ける必要があり、そうした業務遂行に際して同僚や上司から評価され、支持される必要があるとされる（管理的、教育的、支持的機能）。スーパービジョンの機能が社会福祉関連職種や職場において必要であることはこうした理由からである。

そこで、スーパービジョンの展開についてみると、福山¹⁾は、スーパービジョンをすすめる確認作業について、「業務内容をリストアップして確認していく（方法として捉える）」と業務過程を確認する（過程として捉える）」の二つのやり方を紹介している。

それぞれ、スーパービジョンを「方法」か「過程」として実施すると示している。今回のスーパービジョンを当てはめるとすると、『単発で一方方向で指示や助言を与え、知的に理解する「方法」の型、また、問いかけて考えさせてその人自身の考えをまとめさせるように努めるという「過程」の型』のそれぞれ方法に丁度当てはまるものではない。

そこで一致するところを整理してみると、「方法」の型の利点である「多数の人に対して知識提供ができること」、「過程」の型の利点である「スーパーバイザーの考えをまとめさせるようにできること」があてはまる。反対に弱点は「時間がかかり過ぎること、ひとりひとりについて個別具体的な指示や助言を行えないこと」とであると整理できる。さらに、「時間がかかること」については、時間をかけて意識させることができるという点では利点でもある、また、「個別具体的な指示、助言を行う」については、職員同士の作業部会におけるワーキングにおいて、小規模グループに分かれて作業をすすめる際に職員同士で情報交換が行われた。

今回のスーパービジョンの第1回目においては、「職員の給与と雇用形態」について踏み込んで話し合いの場をもつことを計画として取り入れた。その理由は、第1回の開催にあたって3月の事前打ち合わせで、職員の質の向上を目的に入りたいが、そもそも業務に就くスタートの段階で「職場における処遇についての不満や無理解や偏見など」を抱えているのではないかと考えられたからである。給与や待遇の課題は、解決、軽減できないかもしれないものの、この問題に触れないまま、職場の業務内容の見直しを図り向上を目指すことも可能ではあるが、一度こうした問題も含めてグループ・スーパービジョンをすすめてみたいという計画動機があった。できれば、参加職員の参加動機により主体的契機の意味を持たせたかったという意図があったのである。結果としては、参加者数は会を重ねるごとに微増したこと、振り返りワーキングの意見欄を参考に推論すると、こうした研修はただただ時間がとられるだけで、負担が増して困るといった意見は全面にはでてこなかった。社会福祉機関全体を対象として「業務改善のワーキング」をすすめる場合、本来の自由闊達なブレインストーミングを行うとその段階で「賃上げや処遇面」への要求の意見が出ることは当然に予想されることであり、その対応を

スーパーバイザーは用意しておかなくてはならないことがわかった。この用意の内容は今後の課題であるが、今回は意見のすべてを記録に残したとともに、(機関管理者も参加者であった)どの問題についても検討課題として作業部会へ持ち込むことにした。

このように「職場への意思伝達」と「自分の待遇の把握」についてのワーキングを初回で取り入れたことについては、職場内で抱える不満や向上心といったものを洗いざらい出すことから着手する方針で計画を立てたのであるが、今後のこうしたグループ・スーパービジョンの実践において、捨てても良い部分なのか、意図的に取り上げる部分なのかは、社会福祉機関と契約の段階で取り決めておくのがよいことが解り、これは反省点でもある。

以上のことがらをまとめると、・社会福祉機関の職員全員の参加、・一年間計画、・スーパーバイザーを含めた全体会を3回開催、・全体会においてはグループワークとワークショップの方法を採用、・年間を通して作業部会を実施、・福山の指摘する「方法」型の「多人数に対して知識提供ができること」と「過程」型の「スーパーバイザーがじっくりと取り組める」ところを意図した、という整理ができる。

第2節 スーパービジョンの実践報告

1. 全体の流れ

年間のスケジュールは次のようであった。

平成16年3月、福祉機関の研修担当の職員と打ち合わせ。目標の設置、研修の方法、期間、対象となる参加者メンバーの範囲、などを取り決めた。

平成16年4月、異動などに合わせて、全体計画について微調整を行った。

目標は 職員が利用者に対してよりよいサービスを提供していくこと
年間業務の評価と次年度の検討についてまでを部署ごとに行えるよう準備すること

平成16年6月25日、第一回全体会開催 参加者 24名

平成16年7月15日、分科会

平成16年9月15日、分科会 業務分析テーマの確定と各担当部署による作業の開始

平成16年12月20日、第2回全体会開催 参加者 27名

平成16年3月31日、第3回全体会開催 参加者 25名

作業部会名(・)とそれぞれの作業部会における業務分析テーマ(数字)は次の通りである。

・作業改善について

1. 介護する人数が足りない、2. 時間が足りない(残存機能) 3. 個別援助ができない、4. 入浴に追われ、趣味活動ができない、5. 利用者さんと相對するところまで踏み込んでいけるのか、6. 仕事以外の仕事があったりする(家族がすべき仕事をしたりする) 7. 問題がでた場合、どうしても解決できないことがある、8. 言葉遣いが悪い(馴れ合いになると友達感覚になる) 9. 訪問介護において状況変化によって時間がオーバーすることがある、10. ヘルパーにより、対応の違いが見られる、11. 訪問時、食事を作ろうとするも食材がない、12. 馴れ合いになりつつある

・仕事の質の向上について

13. 現在の業務の見直しをする(ムダ、ムリ、ムラを洗い出す) 14. 他の施設の見学・体験をする、15. 利用者のニーズを聞き出す、16. 月1回、各部署ごとにロングミーティングを行う、17. ユニット制の導入、18. 買い物や薬取りをヘルパーの生活支援で対応する。19. 送迎の運転もパートも含めた全員で行う、20. 厨房専属の職員を増やす、21. サービス提供の現場に赴き、サービスの質と利用者の満足度を確認する

・職員の処遇改善について

22. 職員の不足、23. 車両・運転者の不足、24. パート職員の社会保険加入について、25. 職員給与の値上げについて、自主規定の作成な

ど、26. デイサービスの土曜日の受け入れについて、27. サービス残業について、28. 職員配置について、29. 職員間のコミュニケーションについて、30. 職員のケアについて、31. ヘルパーの年齢制限について、32. 職員の研修会について、33. パートの長期休暇に関する要望

・職員の研修について

34. ヘルパーの料理の件（利用者に合った料理の難しさ）ヘルパーの料理講習会の開催（栄養士、調理師）デイの厨房での手伝いを兼ねた勉強会、35. 職員同士がふれあいを深める為、交流会を開催、36. 看護師は医療行為はどこまでやれるのか、37. 職員研修会の開催、38. レクリエーションの研修会の開催

・就業環境改善について

39. 休憩室が狭い、40. 利用者の風呂場が狭い、41. 利用者のトイレまでの距離が遠い、42. 和室における車椅子の利用。トイレにいったままの車椅子で畳に上がり、その場で横になる、43. 連絡ミスをしてしまう。職員間のコミュニケーションが取れていない、44. 整理整頓（要望が多数多様であった）45. 翌日に向けた仕事の仕方をする、46. 不足品の充足について

これらの作業部会のワーキングを通して、さらに3月31日を目処として、「業務分析のテーマと目標設定についての達成度とスケジュール」の作成に取り掛かった。

内容は次の項目である。その達成度とスケジュールの「発表報告枚数」は71ページに及んだ。

2. スーパービジョンの「振り返りワーキング」について

17年3月31日に一年間のまとめとして、「この一年間の振り返りワーキング」を実施した。ワーキング実施の狙いは、ふり返りの作業を通じてこうした質問への応答に取り組むことの作業そのものが、「職員研修・資質向上のための学習」の一部であり、質問に対してどの項目が多く選択されたかといった数字の評価はここで

は避けておく。一応、記録としてその項目と選択数（ を付けた人数）を次の通り報告しておく。

質問1. 職員研修で得られたものはなにか。
選択肢（総数25名で回答者の人数を参考として添えた）

よい人間関係（8）

業務分析の方法（13）

職場への意思伝達（11）

他部署の事情把握（13）

自分の待遇の把握（7）

所属部署の実情把握（13）

社会福祉事業の実態の把握（3）

業務内容の見直し（20）

知識や技術の向上（6）

仕事のやる気が増した（8）

その他（0）

質問2. 本研修に期待することがらはなにでしたか。

他部署の事情把握（4）

業務分析の方法（7）

職場への意思伝達（7）

他部署の事情把握（6）

自分の待遇の把握（7）

所属部署の実情把握（6）

社会福祉事業の実態の把握（6）

業務内容の見直し（15）

知識や技術の向上（7）

仕事のやる気が増した（7）

その他（0）

質問3. 次回もこうした研修があれば参加したいか。

はい（20）

いいえ（2）

最後に自由記述を求めた。その内容は以下の「・」の通りに羅列した。その前に、質的研究の視点から、今後の「職員の質の向上」として有意と筆者が考えるものを自由記述のなかからひとつ取り上げて検討しておきたい。

こうしたスーパービジョンの成果物は、情報

獲得と自己の職業レベルの察知、そしてこれを実務に反映させようとする気持ちの動機づけとなっていくことである。この点から観て「人の生命や生き方に関わる職である私たちの現状、レベル、意識がよく表れた研修であった。今後は、本当にひとりひとりの心がけひとつだと思う」の意見は、次回(次年度)のスーパービジョンの目標を立てる上で検討に値するものと考えられ、スーパーバイザーとバイジーの間で改めてこの意見について議論を深めたいものである。今回は、職場改善が全面にでてしまったが、ひとりひとりの心がけについて、職場メンバーが協力して短期の目標、長期の目標について文章化し整理していくことも必要であったろう。その理由は、公費と保険報酬という安定した収益が見込める業務であるという特殊性は、一般に業務範囲を拡張しつつけることで職員の質も向上しているかのように錯覚しがちであるが、職員の質の向上は実は「現状、レベル、意識」を「こころがけ」と結び付けて捉えた体系的で継続的な教育を受ける機会と、その成果を書面として科学的に業務に生かすこととその技術が今後のスーパービジョンのあり方に求められているものと捉えられる。

質問4.「感想、意見、要望を記入してください。」という項目であった。回答者は25名。次の通り全部を記載する。「 」が一名分の区切りである。

- ・「面白かったです」
- ・「充実があった」
- ・「良い機会を作っていただきありがとうございました」
- ・「自分の要望、意見が言うことができない、この会においてあまり良い検討会になったとは思わない(意見を言えば集中的に攻撃されそう)」
- ・「現場の事情をもう少しわかって欲しかった」
- ・「全体会だけでなく、部署ごとの研修会で今日出た課題、もしくは、新しくこれから出る課題をさらに深く掘り下げて、改善、向上を行いたいと思いました」

- ・「時間がかかりすぎて焦点がぼやけてしまった」
- ・「みんな時間に関係なく良く参加し、勉強することが大変よいことだと考えます」
- ・「それぞれの部署のことがよくわかりコミュニケーションもとれる」
- ・「とりあえず課題がみつかり、それだけでも意義があったと思う」
- ・「部署内、部署相互、職員と利用者のコミュニケーションが重要」
- ・「今回の研修成果を一つでも活かしたいと思います」
- ・「人の生命や生き方に関わる職である私たちの現状、レベル、意識がよく表れた研修であったと思う。今後は、本当にひとりひとりの心がけひとつだと思う」
- ・「自分の業務の見直しができた。なかなか見えてこなかったデイスサービスの事情把握ができてよかった」
- ・「職員間の研修、業務の見直しが少しできている様に思えます。引き続き、今のテーマで来年度も勉強会を開催したいです」
- ・「今回の研修会で他部署の事情把握も聴け、業務内容の見直しやサービスの質の向上を職員一丸となってやっていくべきだと思いました」
- ・「所属部署以外の問題点や解決点などよくわからないところがあった。業務内容の実情をあまり知らない、把握していない方の意見に反省する点・改善しようと思う点もあったが、他の部署の方には理解してもらえないという温度差を痛感した」

年間を通した業務分析は、「業務分析テーマの設定」「目標」「達成度」「未達成のテーマの達成の見込み」「スケジュール」を分類し、テーマごとに検討を行うという膨大な資料についてとりまとめる作業が核となるものであった。

今回の資料として、「業務分析のテーマと目標設定についての達成度とスケジュール」として全国社会福祉協議会中央福祉学院の「福祉職員生涯研修中堅課程のワークシート」を活用した。内容は筆者が今回の研修に合わせて加筆し

ている。以下にその内容欄を羅列しておく。
「作業部会名、作成年月日、所属部署、業務分析
テーマ、業務分析テーマについての目標設
定、目標、業務分析テーマについての達成度、
ア．達成度…%程度、イ．何がどこまででき
ているか、いないのか、ウ．テーマについての細
かい分析（具体的事例などから）と対応はでき
たか、できる見込みはあるか、業務分析テ
マについて不可能なことと可能なこと、業務
分析テーマについて可能なことがらの達成のた
めのスケジュール（そのようなことを、いつま
でに）」である⁷⁾。

第3節 まとめにかえて

今回の福祉職員を対象としたスーパービジョ
ンは、一年間を期限としてひとつの機関の職員
全員を対象に実施したもので一回性の研究であ
る。

内容は報告の通りグループワークを用いた
スーパービジョン形式であり、スーパーバイ
ザーが参加者にスーパービジョンとして取り組
むことを合意した上で計画的、意図的にすすめ
たところに「試み」ではあるものの機関全体の
福祉の質の向上のためのマスキニングを
目指したものであった。

一方、今回のグループ・スーパービジョンの
記録とその後の展開について触れておくと、記
録は課題を抽出した分の71項目出され、保留も
含めるとその7割が今後の課題として積み残す
形となった。今後は記録物は機関に保存され、
実現可能なことと、不可能なこと、さらに時間
を要するもの、時間をかければ可能なことなど
と整理していくこととなった。

ふり返ってみると、通常の研修内容は、短時
間で断片的、単発的、制度改正解説的なものと
ならざるをえないのであるが、今回は一年間と
いう期間を用いる試みであるため、時間をかけ
ることで効果が期待できる職員能力の「質」の
向上に焦点をおいたものであった。

福山¹⁾は「組織内で職員が働く時、3つの役

割を十分に自覚して業務を遂行しているかを確
認する必要がある。第一は組織の役割……第二
は職位の役割……第三は職種の役割である。
……（略）……同職種の上司が部下から相談さ
れると、部下のかかえている課題・問題が自分
の専門領域に入るために、職位を忘れて職種を
全面に出しやすい（傍点は筆者が本文を割愛し
た箇所）」と指摘しているように、事務、介護、
看護、医師、管理栄養士、運転士など福祉機
関における資格とその職種は、他職種のことは他
職種で解決をさせようとする職種の役割の垣根
が存在する。しかし、本来は組織の役割、職位
の役割を遂行するためには、事務長や事務課長
が看護職の業務を管理することが必要なのであ
る。

従って本機関における実践においては、意見
を自由に交わすためのワーキングを毎回設け
るとともに、初回においては、職種で分けずに、
機関職員としてグルーピングを行った。そうす
ることで勤務形態にはじまり、利用者と援助者
の動線などの業務内容に至るまで、ざっくばら
んな意見交換ができる場の設定をすすめた。予
想していた通りであったが、職場への要望とし
て向けた自由な意見交換では、低賃金への不満
と雇用条件の向上（臨時やパート労働から常勤
採用へ等）という現実（性）の意見が初めにみ
られた。そして、その後の各委員会活動として
グループで話し合いを重ねていくなかでは、
「働く者として、職場環境として、よい仕事がで
きるためとして、」という立場からの意見がで
はじめた。

これについて植田が²⁾「グループ・スーパー
ビジョンにおいて、スーパーバイザーは、グ
ループを活用し、専門職集団としての成長を支
えるという役割もあります。そのためには、
スーパーバイザーはグループリーダーである必
要があります。グループリーダーであるとは
いっても、一方的、独裁的にグループを引っ張
ることはよくありません。しかし、すべての意
見を尊重し、受け身であっては收拾がつきませ

ん。グループリーダーであるということは、権威を伴っていますので、よきにつけ悪しきにつけ、主席者への影響力が大きいといえます。ですから、討議の段階では、すべての出席者の意見を受容し、民主的に出席者全員が納得のいくように討議を促すことが重要なのです。このような討議では、スーパーバイザーは仲介者であるといえます。そして、決定事項には、責任をもってすすめるようにします。そうしたくりかえしの中で、専門職としてのワーカー集団が成長し、自立していくのです。」と指摘するように、実践に際しては、意見の内容や質にとらわれずに、スーパーバイザーは仲介者として民主的に討議をすすめていく、しかし、権威を伴う影響力を用いて専門職集団の成長を支える役割をすすめるのである。ここでは福祉機関職員研修の目的である「業務内容の見直し、福祉サービスの向上、年間業務の評価、次年度の検討」につながるように討議の筋道を示していかなければならない。

従って、結果としてこのようにグループが発展的経過を辿ったことは偶然ではなく、「グループ・スーパービジョンの理論展開」に照らしてみると妥当であったものといえよう。

今後の課題としては、次回の年次研修をどのくらいの期間を空けて設定するか、計画の量的記録に加えて、質的評価の導入を加えること、結果として未解決となった課題について、検討経過と理由を活かせる仕組みの構築、などが挙げられる。

スーパービジョンは、社会福祉関連職種に

とって必要であることはいうまでもないが、スーパーバイザーの存在、その養成の仕組みもこれからの課題であるといえる。社会福祉関連サービスの量の確保はすすんできたところであり、職員の質的な側面の研修制度の充実に望みたいと考えられた。

なお、今回の実践及び検討報告をまとめるにあたりまして、機関からいくつかのご助言やご協力を賜り、また発表についてのご了解をいただいたことに感謝を申し上げます。

参考・引用文献

- 1) 福山和女「スーパービジョンとコンサルテーション 理論と実際」FK 研究グループ発行 8-13頁 2003年
- 2) 奈良県社会福祉協議会編集、植田寿之他著「ワーカーを育てるスーパービジョン」中央法規出版 2000年 34頁
- 3) 黒川昭登「スーパービジョンの理論と実際」岩崎学術出版社 1992年
- 4) 岩間文雄他「精神保健福祉援助演習」相川書房 2004年
- 5) 川村隆彦「価値と倫理を根底に置いたソーシャルワーク演習」中央法規出版 2002年
- 6) 澤伊三男他『社会福祉援助技術演習』相川書房 2004年
- 7) 福祉職員生涯研修推進委員会編、蝦江紀雄、宮崎民雄他、エイデル研究所、著「福祉職員生涯課程中堅職員研修課程ワークシート(21頁)」,「同研修テキスト」社会福祉法人全国社会福祉協議会中央福祉学院, 2002年
- 8) 黒木保博他「グループワークの理論と実際」ミネルヴァ書房 2000年